



ITS

Institut
Teknologi
Sepuluh Nopember

PROGRAM STUDI
MAGISTER MANAJEMEN TEKNOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA

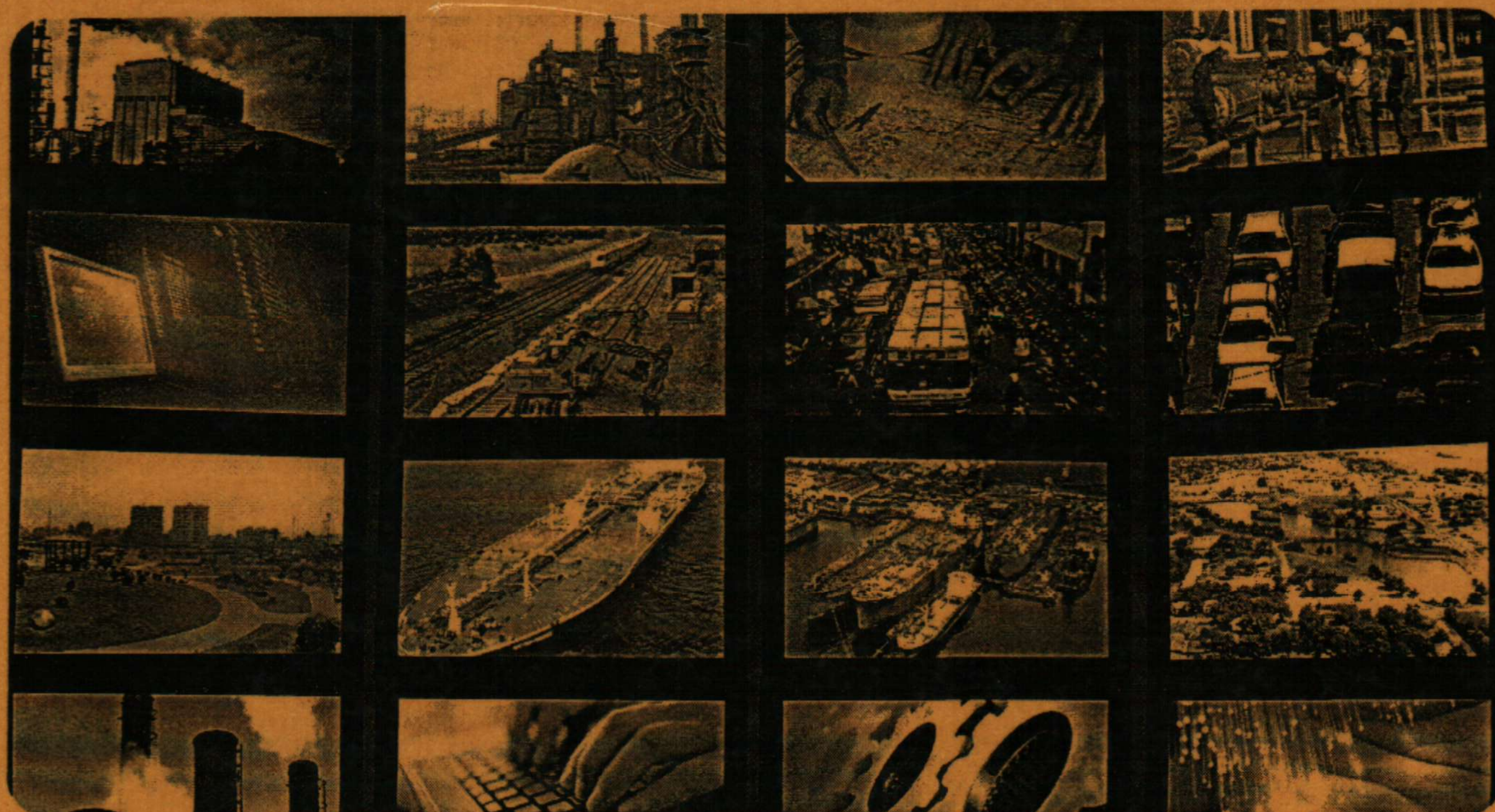
PROSIDING

SEMINAR NASIONAL

MANAJEMEN TEKNOLOGI XII

**Peran Spiritualpreneurship
dalam Menunjang Peningkatan
Daya Saing Bangsa Berbasis IPTEK**

Surabaya, 7 Agustus 2010



DAFTAR ISI

Kata Pengantar	i
Susunan Panitia	iv
Daftar Isi	v

A. MANAJEMEN INDUSTRI

1. Towards Enhancement of the Indonesian's Spiritualpreneurship: The Red and White Management <i>Wakhid Slamet Ciptono – Gajah Mada University, Jogjakarta</i>	A-1-1
2. Peran Audit Teknologi Dalam Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. Studi Kasus: Sistem Pemeliharaan Jalan Kereta Api <i>Y. Sugiharto – PT PAL Indonesia</i>	A-2-1
3. Perancangan Sistem Terintegrasi <i>Servqual</i> , <i>Lean</i> dan <i>Six Sigma</i> untuk Mengembangkan Metode Peningkatan Kualitas Layanan (Studi Kasus: PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, APJ Surabaya Selatan - UPJ Ngagel) <i>Wiwik Sulistiyowati – Jurusan Teknik Industri Universitas Muhammadiyah Sidoarjo</i>	A-3-1
4. Strategi Pencapaian <i>World Class University</i> (WCU): Studi Kasus Institut Manajemen Telkom dalam Pencapaian WCU 2017 <i>Agung Riksana – Politeknik Telkom Bandung</i>	A-4-1
5. Magang Kewirausahaan Untuk Memperkuat Daya Saing Pada Industri Kecil Dan Menengah (IKM) Mebel <i>M. Imron Mustajib – Program Studi Teknik Industri Universitas Trunojoyo</i>	A-5-1
6. Meningkatkan OCB Karyawan Melalui Komitmen Organisasional Dan Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Tugas <i>Pieter Sahertian – Fakultas Ekonomi Universitas Kanjuruhan</i>	A-6-1
7. Model Prediksi Kesuksesan Produk <i>Fitri Trapsilawati, Subagyo – Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Gajah Mada</i>	A-7-1
8. Sistem Informasi Manajemen Logistik Pemesanan Ruangan dan Kendaraan (Studi Kasus: Unit Logistik Politeknik Telkom) <i>Heidi Apriyanti Koeswardani, Sari Dewi Budiwati, Ahmad Suryan, Budi Laksono Putro, Risnandar – Politeknik Telkom</i>	A-8-1
9. Simulasi Distribusi Pelumas PT Pertamina Upms V <i>Rasky, Abdullah Shahab – Program Studi Magister Manajemen Teknologi ITS</i>	A-9-1
10. Kendala Mencapai Keunggulan Bersaing Usaha Kecil Menengah Batik Melalui Inovasi Produk, Kualitas Produk, dan Ekuitas Merek <i>Gendut Sukarno – UPN "Veteran" Surabaya</i>	A-10-1
11. Manajemen Mutu dengan <i>Politel Scorecard</i> (Studi Kasus Politeknik Telkom) <i>Heriyono Lalu – Politeknik Telkom</i>	A-11-1

MENINGKATKAN OCB KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN PERILAKU KEPEMIMPINAN BERORIENTASI TUGAS

Pieter Sahertian

Fakultas Ekonomi Universitas Kanjuruhan Malang

Email: pieter_porto@hotmail.com

ABSTRACT

This study is aimed at analyzing the employee's perception about task-orientated leadership behaviour that is orientated towards the organizational commitment and organizational citizenship behaviour (OCB). This study shows that the influence of task-orientated leadership behaviour towards OCB is not significant.

This study has shown that in the banking-working atmosphere, which has a standard manual procedure, the role of leader for giving any guidance to his employee is getting less. Considering that OCB is an exceeding individual work from the standard one, optional, and without any reward system being applied, the more the leader be involved in the form of giving firm instruction, the weaker the employee OCB will be.

This study has also shown that the employee who works with the leader who has duty-orientated behaviour will not make the employees fulfil their job more than the standard duty and responsibility being given to them if those employees do not have high commitment toward the organization. Another finding of this study is mechanical working atmosphere and management behaviour is more effective than the leadership behaviour.

Keywords: leadership behaviour, organizational commitment, organizational citizenship behaviour (OCB)

PENDAHULUAN

Keberhasilan atau kegagalan yang dialami sebagian besar organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki orang-orang yang disertai tugas memimpin organisasi itu. Schwandt dan Marquardt (2000) mengatakan bahwa "tidak ada peran lain dalam organisasi yang telah menarik begitu banyak perhatian seperti peran pemimpin". Peran pemimpin sangat diperlukan dalam menetapkan tujuan, mengalokasikan sumber daya yang langka, memfokuskan perhatian pada tujuan perusahaan, mengkoordinasikan perubahan yang terjadi, membina kontak antar pribadi dengan pengikutnya, dan menetapkan arah yang benar (Gibson *et al*, 1996).

Kecepatan dari perubahan yang dihadapi oleh beberapa organisasi dewasa ini telah membuat banyak kalangan menyerukan tentang perlunya kepemimpinan yang lebih adaptif dan fleksibel. Pemimpin yang adaptif akan dapat bekerja dengan lebih efektif di dalam lingkungan yang berubah secara terus menerus dengan cara memahami tantangan dan pertumbuhan yang dihadapi (Bennis, 2001).

Konsep perilaku kepemimpinan berorientasi tugas telah banyak dirujuk oleh para peneliti untuk melihat pengaruhnya terhadap aspek-aspek yang terkait dengan kinerja. Penelitian terkini yang dilakukan Brown (2003) menggunakan konsep perilaku kepemimpinan ini sebagai variabel anteseden terhadap komitmen organisasi. Temuan

temuan yang menghasilkan efek positif terhadap kinerja. Brown dan Dodd (1999) melaporkan bahwa perilaku kepemimpinan ganjaran kontingen menghasilkan kepuasan yang lebih besar terhadap supervisor dan tingkat produktivitas yang lebih besar. Jung & Avolio (1999) menemukan bahwa kinerja individualis akan lebih tinggi dan karyawan akan memiliki banyak gagasan di bawah pemimpin berorientasi tugas dibandingkan pemimpin berorientasi hubungan. Namun, kinerja secara kolektif akan lebih tinggi bila mereka bekerja dengan pemimpin transformasional dibandingkan bila mereka bekerja dengan pemimpin transaksional.

Berbagai hasil studi tentang perilaku kepemimpinan berorientasi tugas yang dikemukakan tersebut, belum secara eksplisit menyebutkan apakah ukuran kinerja yang digunakan adalah kinerja *extra-role* (OCB), kecuali Koh, Steers, Terborg (1995) yang menggunakan kinerja *extra-role* dan Podsakoff, MacKenzie, dan Bommer (1996) yang menggunakan ukuran kinerja keduanya (*extra-role* maupun *in-role*). Smith, Organ, dan Near (1983), mengemukakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku pekerja yang melebihi tugas formalnya dan memberikan kontribusi pada efektivitas organisasi. Dengan demikian OCB adalah kinerja yang tidak hanya pada apa yang menjadi tugasnya (*in-role*).

Sejumlah studi tentang efektivitas perilaku kepemimpinan terhadap komitmen organisasional ditemukan adanya pengaruh yang signifikan. DeCotiis dan Summers (1987) menemukan bahwa ketika pegawai diperlakukan dengan peduli, maka mereka akan menunjukkan tingkat komitmen yang lebih besar. Bycio, Hackett dan Allen (1999) melaporkan adanya korelasi positif antara gaya kepemimpinan karisma, stimulasi intelektual, kepedulian terhadap individu dan ganjaran kontingen dengan komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif. Hasil penelitian Konovsky (dalam Brown, 2003), menunjukkan bahwa para supervisor yang suka membantu dan memberikan dukungan emosional didapati mampu memberikan pengaruh terhadap komitmen mereka pada organisasi.

Berdasarkan berbagai hasil studi tersebut dan merujuk pada konsep kepemimpinan berorientasi tugas yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio tersebut, maka dalam penelitian ini indikator/dimensi dari variabel kepemimpinan berorientasi tugas diukur melalui tiga indikator; yaitu (1) *contingent reward* adalah perilaku yang selalu mengakui prestasi karyawan dan menjelaskan pengharapan; (2) *management by-exception-active* adalah perilaku pemimpin yang akan melakukan tindakan dengan segera untuk mengoreksi masalah dan menunjukkan kesalahan-kesalahan yang terjadi; dan (3) *management by-exception-passive* adalah perilaku pemimpin yang akan menunggu sampai masalah menjadi kronis atau serius baru melakukan koreksi.

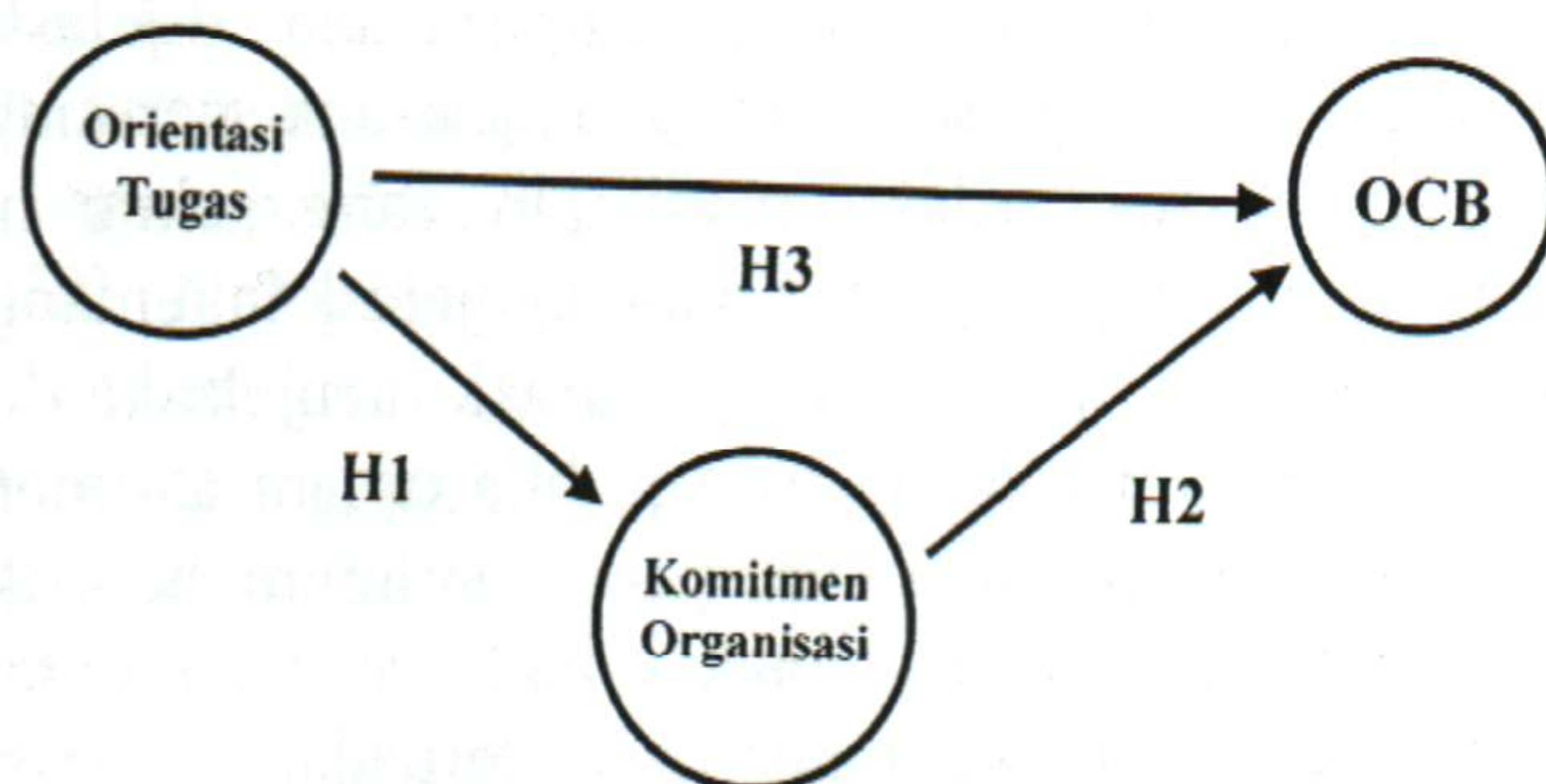
Sedangkan dimensi komitmen organisasional yang akan diukur dalam penelitian ini mengacu pada konsep yang dikembangkan Meyer dan Allen (1991), yaitu: (a) *affective commitment*, yaitu rasa keterikatan emosional yang dirasakan pegawai, rasa ikut sebagai bagian dari organisasi dan rasa keterlibatan dalam organisasi; (b) *continuance commitment* adalah penilaian pegawai tentang apakah biaya untuk keluar dari organisasi adalah lebih besar daripada biaya untuk terus bekerja di dalam organisasi; (c) *normative commitment* adalah rasa tanggung jawab yang dimiliki pegawai terhadap organisasinya.

Untuk OCB mengacu pada konsep yang dikembangkan oleh Williams dan Anderson (1991) yang meliputi indikator (1) *helping behaviour* adalah kesediaan secara sukarela untuk menolong orang lain dalam mengatasi masalah yang terkait dengan pekerjaan; (2) *sportsmanship* adalah kesediaan untuk bersikap toleran terhadap kesulitan dan beban yang tak terhindarkan didalam pekerjaan tanpa mengeluh; (3) *civic*

virtue adalah kesediaan karyawan untuk ikut serta dalam rapat, berdebat tentang kebijakan dan memperjuangkan kepentingan organisasi walaupun harus mengorbankan kepentingan pribadi; dan (4) *organizational loyalty* adalah kesediaan untuk menjaga reputasi organisasi terhadap orang lain.

Dari paparan tersebut, dapat diidentifikasi bahwa terdapat beberapa parameter yang digunakan untuk menentukan efektivitas perilaku kepemimpinan, di antaranya adalah kinerja dan komitmen organisasi. Penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian sebelumnya karena penelitian tentang perilaku kepemimpinan berorientasi tugas yang mempengaruhi kinerja *extra-role* (OCB) yang diteliti oleh MacKenzie *et al* (2001) belum memasukkan dimensi dari masing-masing perilaku kepemimpinan tersebut seperti yang dikembangkan oleh Brown (2003). Namun demikian, Brown dalam analisisnya tidak memprediksi dimensi perilaku kepemimpinan berorientasi tugas yang dikembangkannya dengan kinerja, tetapi hanya dilihat pengaruhnya terhadap komitmen organisasi.

Penelitian ini mengkaji tentang pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dan OCB dengan unit analisis karyawan pada industri perbankan yang selama ini belum pernah dilakukan, terutama pada bank yang memiliki kinerja baik. Berdasarkan paparan tersebut model yang akan diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1: Model Hipotesis

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian adalah survei dengan rancangan korelasional dan dikategorikan sebagai *explanatory research*. Populasi penelitian adalah karyawan pimpinan PT. BCA Tbk. Kanwil VII Malang yang berpangkat Supervisor sampai dengan Chief Manajer yang berjumlah 547 karyawan. Dengan teknik sampling *disproportionate stratified random sampling* terseleksi 125 unit analisis. Analisis data dilakukan dengan menggunakan model persamaan structural (SEM) karena dapat digunakan untuk meneliti efek langsung dan tidak langsung dari kausalitas. Disamping itu SEM juga bisa mengukur fit dari model dengan melakukan estimasi secara simultan terhadap variansi dan kovariansi dari variabel yang terimplikasikan secara logis oleh model (Kline, dalam, Todd, 2003).

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Pengaruh perilaku kepemimpinan berorientasi tugas terhadap komitmen organisasi diperoleh koefisien jalur 0.31 ($p < 0,05$). Nilai koefisien positif menunjukkan semakin baik/efektif perilaku kepemimpinan berorientasi tugas, komitmen karyawan terhadap organisasi juga semakin baik/meningkat. Indikator paling dominan

tanpa mengeluh (*helping behavior*). Mereka secara sukarela akan menolong orang lain dalam mengatasi masalah yang terkait dengan pekerjaan (*sportmanship*).

Indikator paling dominan menentukan konstruk komitmen organisasional adalah komitmen berkelanjutan (dengan *loading factor* 0,83). Hal ini dapat menjelaskan bahwa tingginya tingkat komitmen melanjutkan kerja yang ditunjukkan para karyawan harus terus dipertahankan oleh pihak manajemen melalui berbagai kebijakan yang berpihak kepada para karyawan. Dengan demikian akan ikut mendorong mereka untuk bekerja melebihi tanggung jawabnya (*extra-role*) walaupun tidak diperhitungkan dalam sistem *reward*. Apabila asumsi yang dikembangkan pihak manajemen bahwa tingginya komitmen karyawan pada BCA karena rendah atau terbatasnya peluang kerja yang tersedia pada bursa kerja, maka akan menurunkan sikap antisipatif dalam melihat persaingan antar organisasi khususnya di lingkungan perbankan. Jika pihak manajemen berpegang pada asumsi seperti ini, tidak menutup kemungkinan terjadi pembajakan karyawan terbaik yang telah mendapatkan pembinaan BCA, yang selama ini telah menginvestasikan dana yang tidak sedikit untuk pengembangan para karyawan tersebut.

Pengaruh perilaku kepemimpinan berorientasi tugas terhadap OCB tidak signifikan. Hasil studi ini mendukung hipotesis 3. Dengan demikian penelitian ini memperkuat hasil studi sebelumnya. Temuan dari studi tersebut didapatkan bahwa *contingent reward* (Howel dan Avolio, 1993; Howel dan Merenda, 1999) dan *management by-exception* (Howel dan Avolio, 1993) berpengaruh negatif terhadap kinerja. Hasil uji ini konsisten dengan hasil penelitian Koh, Steers, dan Terborg (1995) yang menjelaskan bahwa perilaku kepemimpinan berorientasi tugas tidak menjelaskan *variance* dalam OCB. Hal yang sama terjadi pada temuan studi Bycio, Allen, dan Hackett (1995); Seltzer dan Bass (1990), yang menjelaskan bahwa perilaku kepemimpinan berorientasi tugas khususnya ganjaran kontingen dan *management by-exception* sebenarnya berhubungan positif dengan berbagai *outcomes*, tapi pada umumnya hubungan tersebut lebih rendah dan lebih lemah dibandingkan dengan kepemimpinan berorientasi hubungan. Yammarino, Spangler, dan Bass (1993) menemukan bahwa dimensi dari perilaku kepemimpinan berorientasi tugas seperti manajemen aktif dengan perkecualian maupun manajemen pasif dengan perkecualian sama-sama tidak memiliki korelasi dengan kinerja. Selain itu manajemen pasif dengan perkecualian bahkan memiliki korelasi negatif.

Tidak diterimanya pengaruh secara langsung hipotesis 3 ini juga berkaitan dengan sampel yang diambil dalam penelitian ini, yaitu karyawan yang berprofesi sebagai bankir. Dalam lingkungan kerja perbankan seperti halnya BCA, setiap pekerja/karyawan dalam melaksanakan tugasnya telah dipedomani dengan manual kerja yang baku sebagai acuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya secara individual, sehingga peran pimpinan sebagai pemberi arahan semakin berkurang. Mengingat OCB merupakan kinerja individu yang melampaui tugas yang diberikan, bebas untuk dilakukan atau tidak, dan tidak dihargai dalam *reward system*, maka semakin dalam intervensi pimpinan melalui instruksi-instruksi yang diberikan secara ketat, semakin mengurangi keleluasaan ruang gerak bawahan sehingga berakibat tidak maksimalnya kinerja *extra-role* bawahan. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat orientasi tugas seorang pemimpin justru akan melemahkan kinerja *extra-role*/OCB bawahan di lingkungan PT. BCA Kanwil VII Malang.

Disamping itu, sebagai akibat hubungan antara pemimpin dan bawahan yang cenderung merupakan rekan kerja, maka setiap karyawan memiliki kebebasan dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya. Dengan keleluasaan yang dimilikinya, para karyawan dapat berperan ekstra melebihi tuntutan tugasnya. Seringkali para

karyawan yang sudah terlalu sibuk dengan pekerjaannya, tidak begitu mempedulikan bagaimana perilaku pemimpin akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Sikap dan pola pikir semacam ini akan lebih tampak pada para bawahan yang memiliki komitmen/loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Karena loyalitas tersebut, maka seorang pekerja akan rela untuk bekerja melebihi apa yang seharusnya ia kerjakan.

Hal ini terbukti dari hasil analisis dalam penelitian ini yang menunjukkan bahwa hubungan secara tidak langsung antara perilaku kepemimpinan berorientasi tugas dengan OCB menghasilkan koefisien jalur sebesar 0,17 pada ($p < 0,05$). Berdasarkan hasil studi ini dapat diartikan bahwa perilaku kepemimpinan berorientasi tugas akan berpengaruh secara signifikan terhadap OCB bila bawahan memiliki komitmen organisasional yang tinggi maka secara tidak langsung memunculkan suatu perilaku yang melebihi perannya. Artinya bahwa para karyawan di lingkungan PT. BCA Wilayah VII Malang yang bekerja dengan pemimpin mereka yang menerapkan perilaku berorientasi tugas tidak akan bekerja melebihi tugas dan tanggungjawabnya apabila mereka tidak memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Hasil ini konsisten dengan studi Yousef (2000) yang menjelaskan bahwa, bawahan yang mempersepsikan atasan mereka sebagai pemimpin yang menerapkan perilaku kepemimpinan konsultatif maupun perilaku kepemimpinan partisipatif lebih berkomitmen kepada organisasi dan memiliki kinerja yang tinggi.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa, perilaku kepemimpinan berorientasi tugas tidak cukup efektif dalam memberikan pengaruh terhadap kinerja ekstra peran/OCB karyawan. Pada organisasi yang memiliki budaya kerja yang mekanistik dan rutinitas kerja yang didasarkan pada panduan dan prosedur baku, tanpa kehadiran pemimpin pun karyawan/bawahan akan tetap bekerja sesuai target yang ditetapkan organisasi. Dalam lingkungan kerja pada organisasi seperti ini, peran pemimpin dalam melaksanakan fungsi pengawasan melekat guna mengontrol dan mengarahkan bawahan, menjadi tidak begitu relevan. Keberadaan seorang pemimpin lebih berorientasi pada pelaksanaan fungsi koordinatif. Dengan demikian hasil studi mau menjelaskan juga bahwa perilaku manajemen/manajerial akan lebih dominan dan efektif dari pada perilaku kepemimpinan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka mengacu hasil penelitian secara keseluruhan dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Secara umum perilaku kepemimpinan berorientasi tugas para pimpinan di lingkungan PT. BCA Wilayah VII Malang adalah relatif tinggi.
2. Perilaku kepemimpinan berorientasi tugas pengaruhnya terhadap kinerja peran ekstra (OCB) tidak signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa di PT BCA Tbk. Wilayah VII Malang peran manajer yang lebih dibutuhkan dibandingkan peran pemimpin, karena yang dibutuhkan bawahan adalah fungsi koordinasi (peran manajer) bukan fungsi kontrol layaknya perilaku seorang pemimpin.
3. Komitmen organisasi membantu mengkonseptualisasi dan menerangkan perilaku kepemimpinan berorientasi tugas terhadap kinerja *extra-role*/OCB.
4. Komitmen organisasional bawahan akan semakin tinggi dibawah pemimpin yang menerapkan perilaku kepemimpinan berorientasi tugas.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. 1990. *Bass & Stogdill's Hand Book of Leadership* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. & Avolio, B. 1997. *Full range leadership development: Manual for multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, California: Mind Garden
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. 2003. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, 207-218
- Bennis, W. 2001. Leading in unneving times. *MIT Sloan Management Review*. Vol. 18, No. 6: 7-10
- Brown, Barbara, B. 2003. Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relation-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors. www.emeraldinsight.com/0953-4814.htm
- Brown, F. & Dodd, N. 1999. Rally the troops of make the trains run on time: The relative importance and interaction of contingent reward and transformational leadership. *Leadership & Organizational Development*, 20(6), 291-299
- Bycio, P., Hackett, R., Allen, J. 1999. Further sssessment's of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478
- De Cotiis, T. & Summers, T. 1987. A path analysis of a models of the antecedents and concequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40, 445-470
- Erturk, A., Yilmaz, C. & Ceylan, A. 2004. Promoting Organizational Citizenship Behaviors: Relative effects of job satisfaction, organizational commitment, and perceived managerial fairness, *METU Studies Development*, 2004, 189-210
- Ferdinand, Augusty, 2000. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gibson, J.A., Ivancevich, J.M., dan Donnelly, J.H. 1996. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses, Jilid 1*, Terjemahan Nunuk Adiarni. Editor Lyndon Saputra, Jakarta: Penerbit Binarupa Aksara
- Howel, J.M., & Avolio, B.J 1993. Transformational leadership, transactional leadership, locus of contrl, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Apllied Psychology*, 78 (6): 891-702
- Howel, J.M., & Merenda, K.E.H. 1999. The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84 (5): 680-694
- Jung, D.I. & Avolio, B.J. 1999. Effects of Leadership Style and Followers Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions. *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 2, 208-218

- Jung, D.I. & Avolio, B.J. 2000. Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 949-964
- Koh, W.L., Steers, R.M., & Terborg, J.R. 1995. The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitude and Students Performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*.
- MacKenzie, Scott B., Phillip M. Podsakoff & Gregory A. Rich, 2001. Transformational and Transactional Leadership and Sales Person Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29, No. 2 pg. 115-134
- Meyer, J. & Allen, N. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*.
- Muchiri, M.K. 2001. An Inquiry into The Effects of Transformational and Transactional Leadership Behaviors on The Subordinates, Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Commitment at The Railways Corporation Workshop, *Thesis Tidak Dipublikasikan*, Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Oreilly, C., & Chatman, J., 1986. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 6, 838-844
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., & Bommer, W.H. 1996. Transformational leader behaviours and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviours, *Journal of Management*, 22 (2): 259-298.
- Sekiguchi, T. 2000. *Organizational Citizenship Behaviors and Leadership*. <http://student.washington.edu/tomoki/ocbleader.htm>
- Shea, Christine M., (1999). The Effect of Leadership Style on Performance Improvement on a Manufacturing Task. *Journal of Business*, Vol. 72, No. 3, 407-421
- Siagian, Sondang P., 1997. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: PT. Gunung Agung
- Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P. 1983. Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, No. 4, 653-663
- Todd, Samuel Y., 2003. *A Causal Model Depicting The Influence of Selected Task and Employee Variables on Organizational Citizenship Behavior*. A Dissertation submitted to the Departement of Sport Management and Physical Education in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy. www.emeraldinsight.com/0953-4814.htm
- William, L.J., & Anderson, S.E. 1991. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviours. *Journal of Management*, 17 (3): 601-617

- Jung, D.I. & Avolio, B.J. 2000. Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 949-964
- Koh, W.L., Steers, R.M., & Terborg, J.R. 1995. The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitude and Students Performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*.
- MacKenzie, Scott B., Phillip M. Podsakoff & Gregory A. Rich, 2001. Transformational and Transactional Leadership and Sales Person Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29, No. 2 pg. 115-134
- Meyer, J. & Allen, N. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*.
- Muchiri, M.K. 2001. An Inquiry into The Effects of Transformational and Transactional Leadership Behaviors on The Subordinates, Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Commitment at The Railways Corporation Workshop, *Thesis Tidak Dipublikasikan*, Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Oreilly, C., & Chatman, J., 1986. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 6, 838-844
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., & Bommer, W.H. 1996. Transformational leader behaviours and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviours, *Journal of Management*, 22 (2): 259-298.
- Sekiguchi, T. 2000. *Organizational Citizenship Behaviors and Leadership*. <http://student.washington.edu/tomoki/ocbleader.htm>
- Shea, Christine M., (1999). The Effect of Leadership Style on Performance Improvement on a Manufacturing Task. *Journal of Business*, Vol. 72, No. 3, 407-421
- Siagian, Sondang P., 1997. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: PT. Gunung Agung
- Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P. 1983. Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, No. 4, 653-663
- Todd, Samuel Y., 2003. *A Causal Model Depicting The Influence of Selected Task and Employee Variables on Organizational Citizenship Behavior*. A Dissertation submitted to the Departement of Sport Management and Physical Education in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy. www.emeraldinsight.com/0953-4814.htm
- William, L.J., & Anderson, S.E. 1991. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviours. *Journal of Management*, 17 (3): 601-617

- Yamarino, F., Spangler, W. & Bass, B. 1993. Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *Leadership Quarterly*, 4, 81-102
- Yousef, Darwis A. (2000). Organizational Commitment: A Mediator of the Relationship of Leadership Behavior with Job Satisfaction and In a Non Western Country, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 (4): 6-28